



# PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?

Sophie Gaultier-Gaillard, Benoît Cloître

## ► To cite this version:

Sophie Gaultier-Gaillard, Benoît Cloître. PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?. XVIIème conférence internationale de management stratégique, May 2008, Nice, France. hal-00556624

**HAL Id: hal-00556624**

**<https://hal.science/hal-00556624>**

Submitted on 17 Jan 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?

## WORKING PAPER

**Benoît Cloître**, Chargé de Protection du Patrimoine Industriel, Ministère de la Défense

**Sophie Gaultier-Gaillard**, Maître de conférences, HDR, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM\_ISO, 1 rue Victor Cousin - 75005 Paris, [sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr](mailto:sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr), Tél. 01 40 46 28 14 Fax. 01 40 46 31 53

### **Résumé :**

La corruption préoccupe de nombreux organismes publics ou privés qui aspirent à lutter contre ses ravages en impliquant l'entreprise. Elle constitue à la fois une menace et une opportunité pour l'entreprise. La question essentielle pour l'entreprise est dès lors de savoir s'il est possible de gérer les risques induits par la corruption, plutôt que d'appliquer un principe d'évitement systématique, ou de fermer les yeux sur certaines pratiques. Si l'idée qu'il existe une corruption acceptable est politiquement incorrecte, il convient néanmoins d'appréhender la réalité de la corruption sur le terrain, pour permettre à l'entreprise de trouver des solutions équilibrées, à travers une méthode appropriée de gestion des risques. Cet article prend en compte ce double aspect et démontre que la prise en compte de la corruption concerne à la fois les modes de gouvernance de l'entreprise, son fonctionnement opérationnel, et doit s'insérer dans une stratégie de gestion globale des risques.

**Mots clé :** gestion globale des risques, corruption, gouvernance, management stratégique

### **Summary :**

Corruption is a constant source of worry for firms and public sectors. It's, at the same time, an opportunity and a threat. The main question is then to know if it's possible to handle all the risks generated by corruption, instead of avoiding them. If it's politically incorrect to accept the notion of corruption, it might be useful to analyse the facts in order to help firms and public sectors manage their field experiences. This paper aims to take this dual aspect into account, and highlights that corruption deals with compliance, practical workings, and must be integrated in a global approach of risks.

**Key-Words :** global risk management, corruption, compliance, strategic management.

# QUELLE PLACE POUR LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?

## INTRODUCTION

A la question : peut-on recourir à la corruption dans les affaires? Les partisans de la lutte contre la corruption, publics et privés, internationaux ou nationaux, souhaitent que l'entreprise réponde non. Ils se fondent sur la menace qu'elle représente, pour la démocratie en général, et pour le développement des pays émergents en particulier, dans un mouvement international de lutte contre la corruption qui a fortement évolué ces dix dernières années, notamment du point de vue juridique (Delmas-Marty, 2004, 2006). Pourtant, le recours à la corruption peut encore permettre à certaines entreprises d'améliorer leur chiffre d'affaires en accédant à des marchés, à de l'information ou encore en facilitant certaines procédures administratives. Une entreprise peut être d'autant plus tentée de répondre oui que « l'eldorado » du commerce mondial se situe dans des zones économiques où la législation et le mode de gouvernement, en matière d'économie de certains pays, ne s'encombrent pas toujours des mêmes considérations éthiques que dans la zone OCDE. En outre, la corruption peut menacer directement une entreprise via des actes privés individuels ou via l'extorsion (Véry, 2007).

La corruption représente donc à la fois des menaces et des opportunités pour l'entreprise. La question essentielle pour l'entreprise est dès lors de savoir s'il est possible de gérer les risques induits par la corruption, plutôt que d'appliquer un principe d'évitement systématique, ou de fermer les yeux sur certaines pratiques. Si l'idée qu'il existe une corruption acceptable est politiquement incorrecte, il convient néanmoins d'appréhender la réalité de la corruption sur le terrain, pour permettre à l'entreprise de trouver des solutions équilibrées, à travers une méthode appropriée de gestion des risques. Les travaux de Søreide (Søreide, 2006) sur les entreprises norvégiennes s'inscrivent dans ce sens et la récente affaire de l'UIMM<sup>1</sup>, dont une cause semble résider dans une

---

<sup>1</sup> Dans un article de « Libération », daté du 31 octobre 2007, un ancien responsable CFTC de chez Thomson a affirmé avoir fait l'objet, en 1998, d'une tentative de corruption par l'UIMM en marge d'une négociation. L'affaire est en réalité plus globale et est en cours d'instruction.

très mauvaise perception du risque, illustrent le déficit en gestion des risques liés à la corruption en entreprise.

L'objectif de cet article est de démontrer que la prise en compte de la corruption concerne à la fois ses modes de gouvernance et son fonctionnement opérationnel (1) relatif aux problèmes organisationnels et non institutionnels, et peut s'insérer dans une stratégie de gestion globale des risques (2).

## **1. CADRE D'EVOLUTION ET RISQUES ASSOCIES A LA CORRUPTION POUR L'ENTREPRISE**

Ce n'est pas une tâche facile pour l'entreprise que d'anticiper les changements de son environnement. Celui-ci est contingent et recouvre l'ensemble des acteurs. Erving Goffman fut sans doute l'un des premiers à accorder une importance cruciale à la « *frame analysis* »<sup>2</sup>. Dans son livre, il insiste sur la prégnance des cadres de référence sans lesquels il n'y a pas de perception et d'identification des événements de l'environnement (Martinet, 2007). Le cadre souligne l'importance du contexte et espérer gérer la corruption nécessite pour l'entreprise d'en tracer les contours. La corruption s'immisce dans quasiment toutes les activités humaines et les sommes échangées en pots-de-vin au niveau du commerce mondial sont estimées par la banque mondiale à 1000 milliards de dollars annuels. Si elle gangrène la démocratie via les systèmes politiques, sous un angle commercial, la corruption affecte principalement la libre concurrence entre entreprises. Comme la globalisation de l'économie doit s'accompagner d'une régulation minimale, les organismes commerciaux internationaux aspirent surtout à établir des règles concurrentielles équitables à l'échelle mondiale. C'est ainsi que depuis dix ans la lutte contre la corruption devient une priorité pour de nombreuses organisations publiques et privées, nationales ou internationales et concerne au premier chef l'entreprise. Une des mesures les plus emblématiques et novatrices vient

---

<sup>2</sup> L'analyse des "cadres" de l'interaction. Le livre fondateur : Erving Goffman, *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, 1974.

de la convention contre la corruption de l'OCDE de 1997 que la France a ratifiée et déclinée dans son droit en 2000. Une entreprise qui verse un pot de vin en dehors du territoire national est dorénavant condamnable par le code pénal. L'entreprise évolue donc dans un cadre qui a profondément muté du point de vue juridique, mais pas seulement. D'autres contraintes, comme celles issues de la RSE<sup>3</sup> tendent à façonner de plus en plus les stratégies d'entreprendre (Queinnec, 2007). L'extension continue de la norme ISO14001<sup>4</sup> en témoigne. Cette globalisation de l'économie rend la régulation de plus en plus difficile, notamment en raison des jeux de spéculation<sup>5</sup>.

Pour s'adapter, le management des organisations a dû considérablement évoluer depuis dix ans et sous le néologisme d'hyper-modernité se cache une crise du capitalisme managérial (Martinet, 2007). Malgré tout, s'il n'existe pas de modèle d'organisation, ni de management universel pour l'entreprise, celle-ci tend vers un management étendu et séquentiel qui tient compte des parties prenantes (Gratacap, Gaultier-Gaillard, 2006 ; Helfer, Kalifa, Orsoni, 2006).

De nombreux champs théoriques peuvent permettre d'étudier notre problématique. L'attitude des individus enclins à la corruption peut être considérée comme un comportement opportuniste ou utilitariste. Les systèmes juridiques, sociaux et culturels contribuent à renforcer l'impact de ces comportements déviants.(Coase, 1998). Diverses études sur les raisons qui incitent un individu à dénoncer une pratique frauduleuse et ses canaux de divulgation (TSA<sup>6</sup>) ont été menées (Near, Micelli, 1995 ; Dworkin, Baucus, 1998). Ces comportements peuvent être également perçus comme des « instincts de survie » écosystémiques de certains groupes d'acteurs (Moore, 1993, 1996) et la corruption devient ainsi une partie intégrante des théories des écosystèmes d'affaire et de l'adaptation aux environnements hostiles (Usunier, Verna, 1994). Cette hétérogénéité des marchés peut même inciter à orienter l'étude sur la diversité culturelle au travail, en distinguant la

---

<sup>3</sup> Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises

<sup>4</sup> L'ISO 14001 traite du management environnemental, de ce que réalise une organisation pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence ses performances en matière environnementale. Selon le site ISO, une enquête de 2003 montre une augmentation du nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 de 30% par rapport à 2002.

<sup>5</sup> Jacques Fontanelle et Fanny Coulomb, Spéculation internationale et régulation financière, volume VII de l'AFRI (Annuaire Français de Relations Internationales).

<sup>6</sup> TSA : Tireur de Sonnette d'Alarme

corruption qui donne lieu à des échanges réciproques de biens (transaction), de celle où ceux-ci circulent à sens unique (détournement de fonds, appropriation frauduleuse, etc.) (Hofstede, 1980). Toutefois ces approches théoriques ont davantage pour objet d'étude les relations institutionnelles que les problématiques d'organisationnelles sur lesquelles nous souhaitons orienter notre réflexion. Nous ne les retiendrons pas comme facteurs explicatifs dans notre analyse et souhaitons nous limiter, dans un premier temps, aux questionnements en terme de Risk Management afin d'apporter une synthèse évocatrice de cette approche. Nous nous fonderons notamment sur les récents travaux de Søreide, reflétant davantage la réalité que nous avons pu observer, pour développer notre étude de cas théorique (les entreprises observées ne pouvant être citées).

Les recherches de Søreide (Søreide, 2006) sur les entreprises norvégiennes exportatrices mettent en lumière l'exposition croissante de ces dernières à la corruption, dans un monde de plus en plus compétitif<sup>7</sup>, et posent la question de son intégration dans le management stratégique. La corruption peut visiblement perturber la chaîne de valeurs<sup>8</sup> de l'entreprise et doit être vue comme un problème transverse et global. Dans cette logique, l'entreprise qui se développe à l'international ne peut plus tenir la corruption éloignée de ses préoccupations managériales, que ce soit au niveau de ses instances dirigeantes ou aux niveaux opérationnels.

Si les développements de l'éthique en entreprise (Martinet, 2007) peuvent laisser présager d'une prise en compte de la corruption dans le management, ils ne suffisent pas selon nous à l'appréhender correctement, notamment parce que les mécanismes qui entourent l'acte de corruption sont hautement contextualisés et que le rôle dévolu au directeur éthique se limite souvent à la rédaction de chartes, à faire respecter un corpus de règles déontologiques, et ne doit pas être confondu avec celui du CRO<sup>9</sup>. En raison de l'importance du contexte, les cadres de référence à considérer par l'entreprise doivent être définis avec précision et adaptés en fonction des

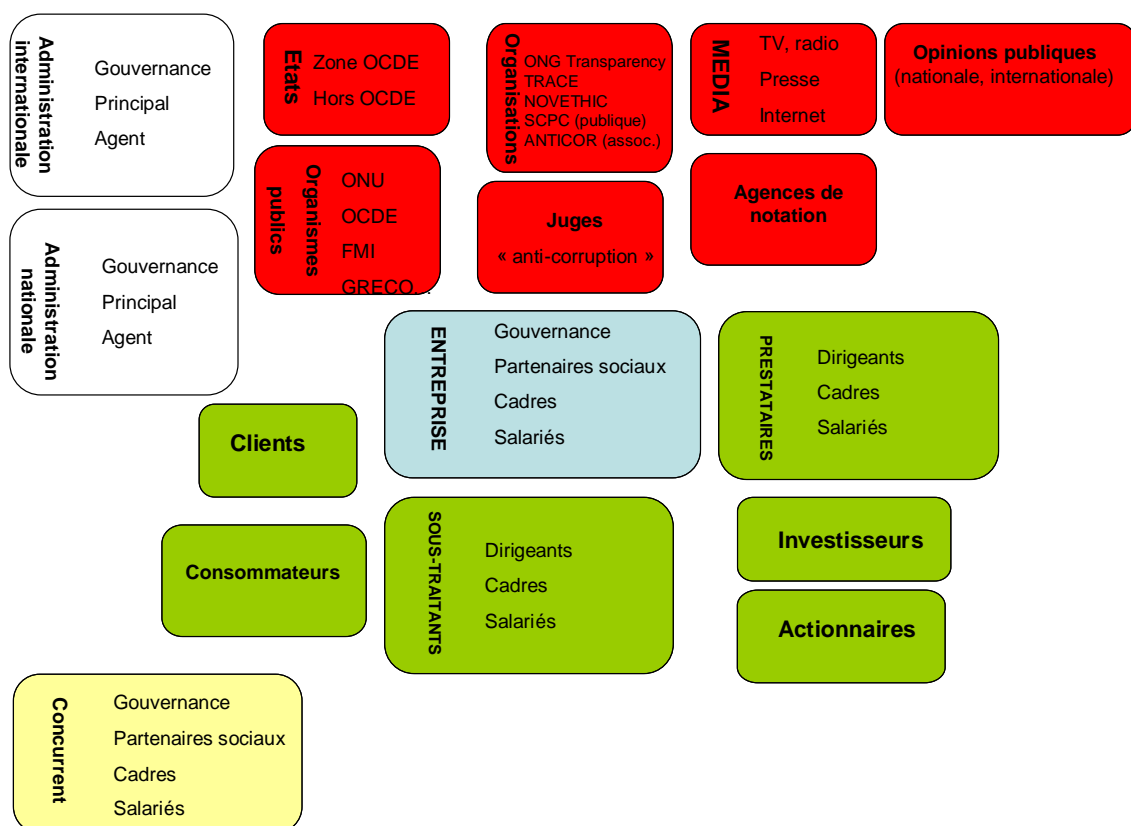
---

<sup>7</sup> L'intensification de la concurrence a même un nom : l'hypercompétition, du à R. D'Aveni et à son livre : *Hypercompétition*, trad. Française, Vuibert, 1995.

<sup>8</sup> Au sens de Porter.

<sup>9</sup> Chief Risk Officer (nouvelle appellation du Risk Manager)

circonstances. Avant d'envisager d'établir ces cadres, il convient en premier lieu de cartographier l'ensemble des acteurs qui peuvent être impliqués directement ou indirectement. La lutte contre la corruption engage les Etats, les organismes économiques et commerciaux publics, le secteur privé en général, et la corruption proprement dite concerne, à différents degrés, de nombreux acteurs. L'entreprise qui souhaite inclure la corruption dans sa stratégie est ainsi dans l'obligation de considérer un réseau d'acteurs étendu et global, incluant les parties prenantes internes et externes. Dans un premier temps, cela peut être illustré par le schéma suivant :



Les

liens entre l'entreprise et ces acteurs sont, soit des liens directs de corruption, soit des liens que l'on qualifiera de pression directe ou indirecte visant principalement à lutter contre la corruption ou ayant une influence sur le comportement de l'entreprise.

La corruption qui touche l'entreprise peut être active ou passive, publique ou privée. Le tableau I (annexe 1) récapitule succinctement ces différentes formes de corruption et leurs conséquences

juridiques en droit français<sup>10</sup>. Toutes peuvent concerner l'entreprise. Un cadre de référence générique peut dès lors s'envisager. Il s'agit de reprendre notre réseau général d'acteurs et de s'interroger sur leur liaison avec le thème de la corruption. La démonstration s'appuie sur une recherche de nature exploratoire et qualitative. Faute de données statistiques accessibles, de par la nature cachée de la corruption, notre analyse a du en effet principalement porter sur un modèle d'entreprise, représentative d'un groupe opérant à l'international, organisé selon les standards actuels de gestion des entreprises (gouvernance, management intégré,..) et que nous imaginons cotée en bourse en France. Chaque acteur a des relations à la corruption qui lui sont propres, en fonction du type de domaine d'activité et du maillage des réseaux dans lesquels elle est engagée.. Il conviendrait alors de visualiser plus précisément les acteurs et leur rôle dans un contexte donné à travers des cadres de références spécialisés. Cette cartographie des acteurs et la définition de cadres de référence constituent le fondement de toute stratégie de gestion des risques. Ce cadre de référence générique devrait comprendre :

- *une analyse actualisée des risques pays où l'entreprise opère, avec l'estimation du niveau de corruption (Index de perception de la corruption rédigé par Transparency International...),*
- *la politique anti-corruption des organismes internationaux (ONU, OCDE, FMI, Banques multilatérales,...),*
- *un « reporting » sur la corruption pratiquée (volontairement ou non) ou subie (mais connue) dans l'entreprise en accord avec la politique de transparence de l'entreprise,*
- *un référentiel de formation du personnel au comportement éthique dans les affaires,*
- *le référentiel juridique et non-juridique (soft law) en France et à l'international avec une ressource documentaire (conventions sur la corruption, articles de loi...),*
- *les grandes lignes de stratégie RSE de l'entreprise,*

---

<sup>10</sup> C'est une manière classique de présenter les formes de corruption mais nous verrons que la corruption n'a pas que des conséquences juridiques et préciserons davantage ces dernières dans la typologie des risques.



- *des chartes éthiques (générales et contextualisées) interne à l'entreprise et éventuellement entre l'entreprise, ses sous-traitants, ses cotraitants et ses prestataires,*
- *la position de l'entreprise par rapport à la « petite » corruption, la définition de seuils acceptables (« small bribes », paiements de facilitation,...),*
- *les partenariats avec les autres entreprises (« coopération », coalition anti-corruption...),*
- *les partenariats de l'entreprise avec les organismes « anti-corruption » (Trace, TI, Novethic, SCPC...),*
- *les compte-rendus du thème corruption lors des assemblées ou colloques de l'entreprise,*
- *les engagements de l'entreprise comme le global compact de l'ONU dont le dixième principe concerne spécifiquement la corruption...*

## **2. TYPOLOGIE DES RISQUES ASSOCIES A LA CORRUPTION POUR L'ENTREPRISE**

Plusieurs risques sont associés à la corruption et il est nécessaire pour l'entreprise de procéder à leur inventaire avant d'envisager de les identifier. Le risque étant conventionnellement le produit de la probabilité de survenance d'un évènement par ses conséquences, il est bon de fixer au préalable une liste des évènements que nous lions à la corruption :

**E1 :** *l'entreprise ou un de ses membres corrompt un agent public pour obtenir un avantage important (marché, concession,...).*

**E2 :** *un des membres de l'entreprise corrompt un agent public pour obtenir un petit avantage (paiements de facilités pour un passage en douane, une faveur administrative...).*

**E3 :** *l'entreprise ou un de ses membres corrompt une personne privée (à des fins d'intelligence économique, lors d'une négociation avec un sous-traitant...).*

**E4 :** *l'entreprise ou un de ses membres est victime d'extorsion de la part d'une administration publique, d'un agent public (extorsion administrative, commerciale...).*

**E5** : *l'entreprise ou un de ses membres est victime d'extorsion de la part d'une personne privée (donneur d'ordre, sous-traitant, crime organisé...).*

**E6** : *un membre de l'entreprise est corrompu par une personne privée pour fournir des informations à un concurrent (pillage de savoir-faire, contrefaçon, stratégie d'entreprise,...).*

**E7** : *l'entreprise ou un de ses membres corrompt une autre personne de l'entreprise (pour améliorer le dialogue social, acheter le silence,...).*

**E8** : *l'acte de corruption est découvert ou dénoncé et est réel (par les systèmes d'alerte éthique comme le whistleblowing<sup>11</sup>, les instruments de reporting, l'audit, un acteur du réseau élargi...).*

**E9** : *l'entreprise est victime d'une rumeur de corruption et n'a pas commis d'acte délictueux (par la concurrence...).*

Ces différents types de risques ont la particularité de s'enchaîner souvent les uns aux autres.

- Risques de réputation : La réputation d'une entreprise est devenue un enjeu majeur et participe à sa valorisation, notamment boursière lorsqu'elle est cotée. C'est le principal actif immatériel des entreprises et, dans les pays développés, l'image d'une entreprise vaut entre 60% et 70% de sa valeur totale (Louisot, 2005). C'est aussi un objet de recherches dédiées en gestion des risques (Gaultier-Gaillard S., Louisot J-P., 2006). La prise en compte des événements liés à la corruption et qui peuvent altérer cette réputation paraît ainsi quasiment incontournable. En matière de corruption, ce sont surtout les événements E1 et E7 (couplé à E8) ou E9 qui, par leurs conséquences, peuvent entacher la réputation de l'entreprise. L'affaire TITAN<sup>12</sup> (Soreide, 2006, Montigny, 2006) illustre magistralement l'impact que peut avoir la corruption sur la réputation d'une entreprise. Au niveau individuel, les pratiques de corruption (E1, E2, E3) peuvent avoir des conséquences sur la réputation des individus. L'agrégation des niveaux

---

<sup>11</sup> Le whistleblowing est une procédure d'alerte éthique mise en place dans l'entreprise et ayant pour but de dénoncer les délits commis en interne. Il commence à se développer en France depuis que la CNIL l'autorise sous certaines conditions.

<sup>12</sup> TITAN était une entreprise multinationale de télécommunications, dont une filiale au Bénin a été convaincue de corruption active auprès d'agents publics du pays et de la banque mondiale. Le résultat quasi immédiat fut une perte de près de la moitié du titre TITAN. D'autres conséquences suivirent, mais c'est bien l'altération de la réputation de l'entreprise qui a provoqué sa chute spectaculaire sur les marchés et donc l'effondrement de sa valeur.

individuels peut aussi altérer la réputation collective de l'entreprise. Selon Tirole<sup>13</sup>, la réputation collective crée une inertie qui entretient le développement de la corruption (Meschi, 2007). La position de l'entreprise par rapport à la corruption est aussi un élément important en matière de réputation. Les entreprises doivent de plus en plus rendre des comptes (Ploix, 2005) et l'affichage sur l'appréhension de la corruption par l'entreprise a une influence, en particulier lorsqu'il faut gérer une crise liée à la corruption. Certaines agences de notation spécialisées dans la RSE intègrent la corruption dans leur évaluation. Cette approche justifie à elle seule d'insérer les risques induits par la corruption dans une stratégie de gestion globale des risques, en prenant en compte le concept d'éthique.

- Risques économiques : Le risque économique émerge quand l'entreprise a, par exemple, décidé d'user de corruption dans ses affaires (E1, E2, E3) en cherchant à réaliser des bénéfices. L'acte de corruption peut donner ou non les résultats attendus sans E8. L'acte de corruption peut aussi donner ou non les résultats attendus avec E8. Il faut alors imaginer les conséquences que la découverte ou la dénonciation de l'acte de corruption va avoir dans le domaine économique. L'exemple d'ACRES International (Montigny, 2006) montre que la conséquence d'un acte de corruption découvert peut aller jusqu'à l'exclusion de certains marchés publics. Ici ACRES a été interdite de répondre aux appels d'offre de la banque mondiale. C'est donc une conséquence économique importante pour une entreprise qui dépendait beaucoup de ces marchés. E6 est moins connu car cela rentre dans les pratiques illégales d'IE et parce que la propension des entreprises à dévoiler leurs faiblesses n'est pas élevée. Pourtant, les pertes de savoir faire, de brevets, d'informations stratégiques peuvent avoir des conséquences économiques majeures pour l'entreprise. Les salariés sont une source de vulnérabilité dans un contexte d'intelligence économique (SCPC, 2004, Du manoir de Juaye T., 2007).

- Risques financiers : la corruption a un coût et donc une conséquence financière systématique.

Financièrement, si le ratio coût /bénéfices de la corruption est supérieur à un, l'entreprise n'a

---

<sup>13</sup> Tirole J. (1996), A theory of collective reputations (with application to the persistence of corruption and to firm quality), Review of Economic Studies, 63 (1), pp. 1-22

aucun intérêt à recourir à la corruption, la conséquence est une perte sèche. Il faut toutefois, pour peser le risque, adopter une approche globale des actes de corruption (une perte est peut-être nécessaire localement ou temporairement). Les conséquences financières liées à l'extorsion (E4 et E5) ont tendance à augmenter (Montigny, 2006). C'est paradoxalement un effet de la lutte anti-corruption car, devant le manque à gagner lié à la disparition des pots-de-vin auxquels ils étaient habitués, des agents publics ou des personnes privées compensent en usant de l'extorsion. C'est souvent une perte pour l'entreprise car, contrairement à la corruption volontaire que l'entreprise intègre généralement dans ses coûts, l'extorsion est supposée plus imprévisible. Une entreprise cotée doit conformément à la loi<sup>14</sup> fournir un état certifié des comptes. Autrement dit, l'utilisation éventuelle de montages financiers destinée à camoufler des pratiques de corruption fait courir un risque à l'entreprise en cas de découverte (E8) qui, du domaine financier, s'étendra à la réputation ou au juridique (SCPC, 2002).

- Risques humains : Si la corruption pratiquée ou subie par un individu a des conséquences personnelles (sanctions pénales, perte d'emploi, réputation individuelle,...), ce sont des périls humains pour l'entreprise (sous-événements), volontaire et involontaire (Louisot, 2005 ; Sachet Milliat, 2007). Dans ce domaine individuel, la connaissance des mécanismes du pacte de corruption et la théorie économique sous-jacente peut contribuer à une définition plus fine des risques (Jacquemet N., 2005).

- Risques sociétaux : E7 couplé à E9 peut conduire à une crise sociale importante. Un comportement inapproprié de l'entreprise peut provoquer des réactions du corps social ou accentuer des tensions internes allant jusqu'à un rejet de l'opinion publique et de la société. Dans ce domaine, les conséquences de la corruption interne au niveau individuel peuvent dégénérer en crise en fonction du pouvoir des partenaires sociaux. L'affaire de l'UIMM, mentionnée en introduction, illustre la réalité de la corruption interne.

---

<sup>14</sup> LSF : la loi de sécurité financière, pendant de la loi Sarbanes Oxley aux USA.

- Risques environnementaux : si E1 sert à obtenir une concession dans une zone naturelle protégée, ou si E2 a pour but de ne pas déclarer la toxicité de certains produits alors que la réglementation locale l'impose.

- Risques juridiques : les conséquences juridiques concernent les personnes physiques et morales. Elles nécessitent E8 et s'appliquent à E1, E2, E3, E4, E5, E6 et E7. Nous évoquerons quelques règles générales du droit français puis dresserons un tableau précisant les conséquences juridiques pour chacun des événements. La France est en harmonie avec le mouvement de lutte contre la corruption amorcé à l'échelle internationale. En moins de dix ans, elle est passée d'une législation anti-corruption nationale, visant surtout la corruption publique, à une législation dérivée des conventions ou traités internationaux qui n'aspire plus à protéger l'Etat de droit. De nombreux Etats cherchent à protéger l'économie libérale en réprimant la corruption pour permettre le libre jeu de la concurrence et placer les entreprises en situation d'égalité devant les marchés. Il est donc primordial que l'entreprise connaisse les nouvelles règles du jeu et sache suivre leurs évolutions. Une règle assez générale en droit français est à connaître : le législateur ne distingue pas le corrupteur, du corrompu (i.e. aujourd'hui le corrupteur et le corrompu sont l'un et l'autre passibles de poursuites en France), la corruption commence au premier euro et l'extorsion est incriminée selon les mêmes principes que la corruption. En outre, la personne morale est pénalement responsable de tous les délits prévus en matière de corruption et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 il existe un principe de responsabilité des entreprises, dès que l'infraction a été commise « pour le compte de la personne morale...par une ou plusieurs personnes physiques constituant un organe ou un représentant de cette personne morale » (Art. 121.1. CP).

Le tableau II, présenté en Annexe 2, détaille le cadre et les conséquences juridiques en fonction des événements E1 à E7. Il rend compte des évolutions récentes dans ce domaine mais témoigne aussi d'une certaine instabilité des lois qui ne font que se renforcer pour lutter contre la corruption. Pour preuve la très récente évolution du droit français. La France vient de transcrire

dans le code pénal deux dispositions nouvelles issues des conventions des Nations Unies et du conseil de l'Europe<sup>15</sup>. Ces évolutions corroborent l'idée de mettre à jour le cadre de référence générique évoqué précédemment. Cette typologie des risques potentiels liés à la corruption a fait ressortir de sérieuses vulnérabilités. Il apparaît assez clairement qu'une entreprise qui recourrait à la corruption sans mesurer les risques ou qui feindrait d'ignorer les pratiques de corruptions pourrait en subir d'importantes conséquences, dont certaines peuvent aller jusqu'à mettre en cause sa survie (cf. les cas d'ACRES et de TITAN). Ainsi, la corruption peut menacer la résilience et appartient de facto à la sphère de la gestion globale des risques de l'entreprise.

## **DISCUSSION**

En sciences économiques et de gestion, la littérature abonde pour décrire les mécanismes du pacte de corruption. Suivant Becker<sup>16</sup>, l'analyse de la corruption a eu tendance à identifier les coûts et les bénéfices des actes de corruption pour en tirer des déterminants. Procéder au diagnostic des risques liés à la corruption, impliquerait de s'attarder sur son intégration au sein de la politique menée au plus haut niveau de l'entreprise. Si une entreprise dispose d'un CRO (Chief Risk Officer), une manière naturelle d'appréhender la corruption en entreprise serait alors de l'inclure dans la politique de gestion globale des risques animée par celui-ci. Le CRO définirait alors, en association avec les experts, un cadre de référence générique provisoire sur la corruption incluant la typologie des risques associés. Il lui servira pour convaincre les instances de gouvernance (Ploix, 2006) de considérer la corruption comme un problème spécifique qui nécessite un positionnement de l'entreprise. Sans ce travail initial, le management stratégique ne pourra pas répondre à la double question importante des pas de temps et des échelles spatiales (Delmas-Marty M., 2004 et 2006) nécessaire pour définir la conduite à tenir pour les autres niveaux de l'entreprise et donner un sens au cadre générique. L'échelle spatiale nécessite de

---

<sup>15</sup> La loi (n°2007-1598) du 13 novembre 2007 relative à la lutte contre la corruption introduit dans le Code pénal deux dispositions qui découlent des conventions des Nations Unies et du Conseil de l'Europe : désormais, tout agent public (y compris étranger) qui se laisse corrompre est sanctionné et le trafic d'influence est réprimé.

<sup>16</sup> The economic Approach to Human Behaviour, in Becker (1978)

bien comprendre le contexte réglementaire du théâtre des opérations afin de ne pas prêter le flanc à des réglementations de niveaux territoriaux supérieurs ou extérieurs qui condamneraient la corruption. C'est le cas si l'entreprise ignore que le pays où s'exerce l'activité a ratifié ou est en passe de ratifier la convention de l'OCDE. C'est aussi le cas si une dénonciation locale conduit, par media interposés, à faire découvrir une pratique de corruption condamnable dans le pays d'origine de l'entreprise.

C'est en particulier lors du diagnostic externe, où sont étudiées les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED<sup>17</sup>) que le cadre générique sur la corruption peut s'insérer très naturellement. Le diagnostic des risques comprend deux phases bien distinctes, l'identification et l'évaluation des risques. Du point de vue stratégique, le point essentiel consiste à quantifier l'appétence pour le risque de l'entreprise par rapport à la corruption, pour permettre l'évaluation des risques aux niveaux inférieurs. En effet, entre les pots-de-vin versé par une entreprise pour garantir la sécurité de ses salariés expatriés, ce qui est difficilement condamnable, et les dessous de table destinés à gagner un gros contrat, il existe une palette de pratiques corruptives allant de l'acceptable à l'inacceptable. Savoir où placer la barre dépend de l'appétence pour le risque, du niveau de risque que l'entreprise consent à prendre pour obtenir par exemple un marché. Le seul fait de devoir choisir entre la corruption ou non pour obtenir ce marché nécessite réflexion. Pour l'illustrer, Søreide propose une théorie assez simple, légitimée par son enquête sur les entreprises norvégiennes exportatrices. Elle considère les deux approches possibles : l'approche légale (cas sans corruption où l'entreprise veut investir légalement un certain montant pour obtenir le marché, en recourant par exemple à du lobbying, du « benchmarking » ou des promotions, et pour couvrir d'autres frais inhérents à la compétition) et l'approche illégale (cas où l'entreprise aura tout de même à investir significativement pour se positionner sur le marché avant de verser des pots-de-vin. Elle conclut notamment que l'augmentation de l'aversion pour le risque engendrera une augmentation de la propension à distribuer des pots de vin. Cette

---

<sup>17</sup> SPECTRED : Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologique, Démographique.

proposition corrobore les résultats de Skapedas et Gan's (1995)<sup>18</sup> établis dans un autre domaine que celui de la corruption. Par conséquent, une fois que le CRO et les différentes parties prenantes liées à la gouvernance (dirigeants, administrateurs, conseil d'administration, actionnaires, comités spécialisés (Ploix, 2006) se sont consultés et ont défini une politique de gestion des risques intégrant la corruption (avec des décisions relatives à la mise en place d'un système d'alerte éthique du type « *whistleblowing* », à des systèmes de « *reporting* » financiers et de retours d'expériences adaptés, à la formation...), il importe d'avoir un « affichage » cohérent. Ne pas s'exprimer sur le thème de la corruption reviendrait à bafouer le principe de transparence inhérent à une telle organisation et affirmer que l'entreprise ne recourt jamais à la corruption pourrait alimenter la critique à la moindre affaire de corruption. La corruption peut ainsi apparaître légitime, sans toutefois être légale, dans un tel contexte concurrentiel. Cette confrontation entre légalité et légitimité est une question fondamentale de management stratégique.

## CONCLUSION

La corruption n'est pas un phénomène à traiter isolément et induit des risques qui sont à intégrer aux autres risques de l'entreprise. Dès lors des variables explicatives issues de travaux relatifs aux environnements hostiles qui incitent aux comportements déviants de corruption des affaires pourraient être introduites, tels l'impact de l'environnement naturel ou encore de l'absence d'infrastructures adéquates (Usunier, Verna, 1994). Il convient peut-être, à travers cette thématique, de souligner l'intrication de disciplines de recherche parfois éloignées mais qui devraient en certaines occasions converger vers un but commun, celui d'aider les entreprises à disposer de méthodes de gestion des risques applicables. L'approche pourrait être approfondie par une analyse en termes de normes, d'éthique, de déontologie, de devoir ou encore de responsabilité. Ces possibilités sont autant de futures pistes de recherche à envisager pour

---

<sup>18</sup> Skapedas, S. and L. Gan (1995), Risk aversion in contests, The economic journal, 105:951-962



enrichir

notre

approche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Coase R.** 1998, *La firme, le marché et le droit*. 274 p. Paris, Diderot Editeur.
- Delmas-Marty M.** 2004, *Les forces imaginantes du droit*. T. I : *Le relatif et l'universel*. 445p.
- Delmas-Marty M.** 2006, T.II : *Le pluralisme ordonné*. 308p. Paris, Seuil
- Du manoir de Juaye T.** 2007, *Le droit de l'intelligence économique*, LexisNexis, Litec, collection le droit à la performance
- Dworkin T.M., Baucus M.S.** 1998, *Internal vs External Whistleblowers : a comparaison of whistleblowings processes*. Journal of Business Ethics, 17:1281-1298.
- Gaultier-Gaillard S., Louisot J-P.** 2006, *Risks to reputation : a global approach*, The Geneva Papers, 31:425-445.
- Gratacap A., Gaultier-Gaillard S.** 2006, *Vers une identification des risques intégrée au management stratégique: le cas de la supply chain*, XVème conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006
- Hofstede, G.** 1980, *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jacquemet N.** 2005, *La corruption vue comme une imbrication de contrat : une revue de la littérature microéconomique*, Etude n° 2005-29, INSEE, Série des Documents de Travail du CREST Centre de Recherche en Economie et Statistique
- Kervern G-Y.** 1995, *Eléments fondamentaux des cyndiniques*, Economica
- Lagadec P.** 1981, *Le Risque technologique majeur - Politique, risque et processus de développement*, Pergamon, collection "Futuribles".
- Leray J.** 2003, *Gérer les risques : pourquoi, comment ?*, Afnor
- Louisot J-P.** 2005, *100 questions pour comprendre et agir*, Gestion des risques, Afnor
- Maquet Y.** 1994, *Le risk management des PME*, Bruxelles, Bruylant.
- Martinet A.C.** 2007, *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert
- Meschi P.X.** 2007, *Firmes étrangères et corruption d'état dans les pays émergents. Analyse transactionnelle de la survie de la participation des partenaires européens dans les coentreprises internationales entre 1996 et 2006*, actes AIMS 2007.
- Montigny P.** 2006, *L'entreprise face à la corruption internationale*, Ellipse.
- Moore J.F.** 1993, *Predators and Prey : a New Ecology of Competition*. Harvard Business Review. May-June:75-86.
- Moore, J.F.** 1996, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Wiley, Chichester

- Near J., Micelli M.** 1995, *Effective Whistle-Blowing*, Academy of Management Review, 20:3.
- Ploix H.** 2006, *Gouvernance d'entreprise*, Collection HEC Executive MBA, Village mondial
- Queinnec Y.** 2007, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : un statut juridique en mutation*, Working paper, ONG OECD Watch.
- Sachet Miliat, A.** 2005, *Les déterminants organisationnels et individuels des actes de délinquance d'affaires commis par des cadres au profit de leur entreprise*, actes AIMS 2005.
- SCPC** 1993 à 2006, *Rapports annuels du Service Central de Prévention de la Corruption*, Les éditions des journaux officiels
- Søreide T.** 2006, *Business Corruption : Uncertainty and Risk Aversion*, CMI working paper, Chr. Michelsen Institute, 2006, to appear in International Review of Law and Economics
- Usunier J.C., Verna G.** 1994, *La grande triche : corruption, éthique et affaires Internationales*. Éditions La Découverte, Paris.
- Véry P., Monnet B.** 2007, *L'action criminelle sur l'entreprise*, actes AIMS.

**ANNEXE 1. Tableau I : inventaire non exhaustif des formes de corruption d'une entreprise à l'égard d'acteurs disposés soit dans la sphère publique soit dans la sphère privée**

<b>Corruption</b>	<b>Active</b>	<b>Passive</b>
<b>Publique</b>	L'entreprise ou un de ses membres verse un pot-de-vin à un agent public (français ou étranger) pour obtenir un marché. Il y a toujours condamnation possible de l'entreprise (personne physique ou morale) à cause de la ratification par la France de la convention de l'OCDE.	Un agent public demande de l'argent à l'entreprise. On parlera d'extorsion. Bien que passive, l'entreprise est condamnée par le code pénal.
<b>Privée</b>	L'entreprise ou un de ses membres soudoie un membre d'une entreprise concurrente pour obtenir des informations. La corruption privée est aujourd'hui réprimée en droit français.	Une entreprise concurrente corrompt un membre de l'entreprise pour obtenir des informations. Cette forme de corruption est maintenant condamnable.

**ANNEXE2. Tableau II : cadres et conséquences juridiques des types de risques définis dans le texte**

Evènement	Cadre et conséquences juridiques
E1	<p>La loi du 30 juin 2000 a apporté un changement radical en incriminant aussi la corruption des agents publics étrangers (ratification la convention de l'OCDE). Des versements sont interdits et sanctionnés lourdement : jusqu'à 10 ans d'emprisonnement, 150.000 euros d'amende avec des peines complémentaires possibles. Pour les agents publics européens, la corruption active et passive est punissable (art. 435-1 et 435-2 CP). Pour les agents publics étrangers hors UE, seul le corrupteur est punissable (art. 435-3 CP qui précise que « la poursuite...ne peut être exercée qu'à la requête du ministère public »). Ainsi une entreprise qui pense pouvoir utiliser un étranger salarié de son entreprise en France pour corrompre un fonctionnaire français ou étranger sur le territoire, se trompe.</p>
E2	<p>En droit français, cette forme de corruption est aussi réprimée par le code pénal. Les juges anti-corruption tiennent compte de l'avantage obtenu même si le montant du pot-de-vin est faible. C'est la règle de « l'opportunité des poursuites » qui s'applique. L'incertitude demeure donc ici et l'entreprise est seule pour évaluer le risque.</p>
E3	<p>La loi du 4 juillet 2005 est un virage très net et incrimine la corruption dans le secteur privé. C'est la transposition par la France de la décision cadre du conseil de l'union européenne (200/568) du 22 juillet 2003. Non seulement la corruption des salariés, qui était déjà incriminée par le code du travail (art. L.152-6), mais de manière générale toute personne qui :</p>

	<p>« sans être dépositaire de l'autorité publique-exerce dans le cadre d'une activité professionnelle ou sociale, une fonction de direction ou de travail pour une personne physique ou morale, ou un organisme quelconque ».</p> <p>Cela concerne les salariés, les dirigeants ou administrateurs, les agents commerciaux, les professions libérales (dont les avocats). Les sanctions sont la moitié de celles prévues pour les agents publics : 5 ans d'emprisonnement, 75000 euros d'amende et des peines complémentaires. Pour les personnes morales, c'est 150.000 euros d'amende avec des peines complémentaires. Mais le corpus légal est encore en train d'évoluer (lois du 11 février 2005 annonçant la ratification des conventions du conseil de l'Europe) dont des dispositions viennent d'apparaître en septembre 2007. D'où l'importance de la veille juridique dans notre cadre de référence générique.</p>
E4	Voir E1.
E5, E6, E7	Voir E3.